



Cera Steunpunt Coöperatief ondernemen

HIVA - Onderzoeksinstituut voor
Arbeid en Samenleving
K.U.Leuven
Parkstraat 47
3000 Leuven
België

Tél: + 32 16 32 33 28
Fax: + 32 16 32 33 44
E-mail: caroline.gijselinckx@hiva.kuleuven.be

Website: www.hiva.be
www.cooperatiefondernemen.be



E-Note 11/2011

Het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen* draagt bij aan de verdere ontwikkeling van coöperatief ondernemen. Het maakt samen met de Cera Leerstoel 'Social Entrepreneurship', die gevestigd is aan het *Centre d'Economie Sociale* van de Universiteit van Luik, deel uit van het *Cera Expertisecentrum Ondernemen*. Twee maal per jaar geeft het *Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen*, in samenwerking met de Cera Leerstoel, een e-note uit, waarin vanuit wetenschappelijke hoek informatie wordt gegeven over de sector van het coöperatief ondernemen in België, maar ook in het buitenland. Deze e-note werd voorbereid door het HIVA, een multidisciplinair onderzoeksinstituut van de Katholieke Universiteit Leuven.

In deze 11^{de} e-note neemt **Caroline Gijselinckx** (HIVA – K.U.Leuven) u mee op een verkenningstocht naar coöperaties in de domeinen van kinderopvang, zorg, huisvesting en duurzame energie. Input voor deze e-note verzamelden we tijdens een onderzoek, gefinancierd in het kader van het VIONA-programma dat wordt beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid. Van dit onderzoek verschenen een uitgebreid onderzoeksrapport (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011a) en een samenvatting (Gijselinckx, Coates & Deneffe, 2011b), beide beschikbaar op de www.werk.be/onderzoek. In deze e-note presenteren we 9 concrete inzichten uit 2 maal 9 cases die inspiratie kunnen vormen voor de ontwikkeling van coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen in Vlaanderen.

COÖPERATIEVE ANTWOORDEN OP MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN: 9 INZICHTEN UIT 2 X 9 CASES

Steeds meer mensen en organisaties (her)ontdekken de coöperatieve manier van ondernemen. In Vlaanderen zowel als internationaal groeien van onderuit initiatieven op vlak van duurzaam wonen, aangepast wonen voor mensen met zorgbehoeften, zorg en gezondheidszorg, kinderopvang, duurzame mobiliteit, duurzame energie, enzovoort. Vaak gebeurt dit op initiatief van het lokale middenveld, maar vaak ook op initiatief van particuliere burgers. In veel gevallen is de overheid een partner. Het model dat deze initiatieven schraagt is meer dan ooit het coöperatieve model.

Deze coöperaties kunnen omschreven worden als *"innovatieve antwoorden op*

maatschappelijke uitdagingen, sociaal in hun doelstellingen én in de manier waarop men ze wenst te bereiken." Het zijn *"nieuwe samenwerkingsverbanden en interacties, gericht op de verbetering van het algemeen welzijn"*. Kortom, het zijn echte *"sociale innovaties"* (Hubert et al., 2010).

De mogelijkheden van het coöperatieve model om een antwoord te bieden op maatschappelijke uitdagingen worden ook erkend door internationale instellingen. De Verenigde Naties riepen op 18 december 2009 het jaar 2012 uit tot het Jaar van de Coöperatie, de Internationale Arbeidsorganisatie verspreide in 2002 een Aanbeveling (nr. 193) tot de promotie van het coöperatief ondernemerschap, een

oproep overgenomen door een Mededeling van de Europese Commissie (2004) die de coöperatie eerder in het Groenboek over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (2001) erkende als een ideaal instrument voor MVO. Ook de Vlaamse overheid stelt in haar Beleidsnota Sociale Economie 2009-2014 dat ze de principes van coöperatief ondernemen wil opwaarderen als instrument voor een innovatieve en maatschappelijk verantwoorde economie en het ondersteunen via onderzoek, pilootprojecten, eerstelijns informatie en advies.

In onze studie, gefinancierd door het VIONA-programma, beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie,

verkennen we coöperatieve modellen in zorg, huisvesting en duurzame energie. 9 Vlaamse en 9 buitenlandse cases werden op een diepgaande wijze onderzocht

aan de hand van interviews en documentanalyse¹. In wat volgt presenteren we 9 inzichten uit de analyse van deze cases. Inzichten die inspiratie mogen geven voor

de verdere ontwikkeling van coöperatieve sociale innovaties.

2 X 9 CASES, EN HUN CONTEXT

De Vlaamse cases zijn:

- *Ecopower cvba*: investeringscoöperatie (directe investering) voor investeringen in duurzame energie-projecten;
- *Ecopuur cvba*: werknemerscoöperatie in het domein van duurzaam bouwen en verbouwen en rationeel energieverbruik;
- *Limburg Wind cvba*: investeringscoöperatie (indirecte investering) voor investeringen in ondernemingen die duurzame energie produceren;
- *Lilith cvba-vso*: werknemerscoöperatie in het domein van huishoudelijke hulp;
- *Landelijk Dienstencoöperatief cvba-vso*: invoegbedrijf, in het domein van huishoudelijke hulp en strijken buitenshuis, opgericht door sociale bewegingen, met mogelijkheid tot werknemersparticipatie;
- *Duwolim cvba-vso*: managementcoöperatie voor promotie en beheer van fondsen uitgekeerd in het kader van het Fonds voor de Reductie van de Energiekosten in Limburg, opgericht door middenveldorganisaties, ondersteund door gemeenten en de provincie Limburg;
- *Wonen cvba*: sociale huisvestingscoöperatie, opgericht door enkele Oost-Vlaamse gemeenten en twee lokale huisvestingsmaatschappijen in Noord-Oost-Vlaanderen in 2003;
- *E.MM.A cvba-vso*: management- en ontwikkelingscoöperatie in het domein van woon-zorg, specifiek gericht op allochtone ouderen in de Brusselse Brabantwijk;
- *Inclusie Invest cvba-vso*: investeringscoöperatie voor investeren in aangepast wonen voor mensen met zorgbehoeften.

De internationale cases zijn:

- *SPES*: sociale coöperatie type-A, in het domein van residentiële ouderenzorg (Trento, Italië);
- *Progetto92*: sociale coöperatie type A², zorg voor kinderen & jongeren in nood (Trento, Italië);
- *Coop Hope*: experten- (werknemers-) coöperatie in het domein van de geestelijke gezondheidszorg (Helsinki, Finland);
- *Eno Energy Cooperative*: coöperatie van boseigenaren die samen warmte produceren uit houtsnippers en de asse gebruiken als bemesting (Eno, Finland);
- *Sunshine Care CIC*: werknemerscoöperatie voor huishoudelijke hulp aan zorgbehoevende cliënten (Rochdale, VK);
- *Redditch Cooperatives Homes (RCH)*: management- en ontwikkelingscoöperatie in huisvesting – huurders zijn bewoners en leden van een primaire bewonerscoöperatie, de primaire coöperaties zijn lid van de secundaire management- en ontwikkelingscoöperatie (Redditch, VK);
- *Co-operative Development Services (CDS)*: management- en ontwikkelingscoöperatie in huisvesting – huurders zijn bewoners en leden van een primaire bewonerscoöperatie, de primaire coöperaties zijn lid van de secundaire management- en ontwikkelingscoöperatie (Londen, VK);
- *JAG*: managementcoöperatie in het domein van de persoonlijke assistentie-budgetten voor mensen met een eenvoudige functiebeperking (Zweden);

- *HSB-Riksförbund*: management- en ontwikkelingscoöperatie in huisvesting – eigenaren van woningen zijn leden van een primaire bewonerscoöperatie, de primaire coöperaties zijn lid van de secundaire management- en ontwikkelingscoöperatie (Zweden).

In Vlaanderen wordt het coöperatief model herontdekt. In e-note 6 beschreven Mertens en Dujardin (2008) het systeem van 'erkende coöperaties' en het transversaal statuut van 'vennootschap met sociaal oogmerk' (zie ook Van Opstal, Gijselinx & Develtere (2008) en Coates, Vansteenberge en Deneef (2008)). We geven hier een korte duiding bij relevante aspecten uit de regelgeving ten aanzien van coöperaties in de andere landen van de onderzochte cases:

- In Italië ontstonden in de jaren 1980, op een ogenblik van groeiende maatschappelijke noden en een beperkt en krimpend overheidsbudget, sociale coöperaties, die geïnstitutionaliseerd werden in de wet 382/1991 op de sociale coöperaties (Thomas, 2004). Anno 2008 telde Italië meer dan 7300 sociale coöperaties, voor het merendeel werknemerscoöperaties, die sociale doelstellingen realiseren op vlak van (gezondheids-)zorg, persoonlijke dienstverlening en onderwijs. Interessant aan de Italiaanse sociale coöperaties is het multi-stakeholder karakter van deze ondernemingen (Borzaga, Galera & Zandonai, 2008; interviews Borzaga, Scalvini, Scarpi, Zandonai). Het was een belangrijke inspiratiebron voor o.a. de ontwikkeling van de Franse '*Sociétés Coopératives d'Intérêt*

1 De Vlaamse cases werden geselecteerd op basis van een inventarisatie-oefening (survey uitgevoerd in het najaar van 2010) en de eerder in het kader van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen opgebouwde veldkennis. Er werd een selectie van de cases gemaakt op basis van criteria als leeftijd van de onderneming, grootte van de coöperatie (in termen van aantal leden), type leden en, uiteraard, sector. De 9 buitenlandse cases werden geselecteerd op basis van interviews met vertegenwoordigers van de coöperatieve sector en beleidsverantwoordelijken. De focus lag op Finland, Italië, Zweden en het Verenigd Koninkrijk, omdat deze landen reeds een zekere traditie hebben opgebouwd op vlak van coöperatief ondernemen in de onderzochte domeinen en omdat het overheidsbeleid in deze landen erg stimulerend is ten aanzien van de ontwikkeling van coöperaties.

2 De Italiaanse wet op de sociale coöperaties (Wet 382, 1991) maakt een onderscheid tussen sociale coöperaties van het type A en van het type B. Type A-sociale coöperaties hebben tot doel sociale diensten te verstrekken (sociale dienstcoöperatie), type B-coöperaties zorgen voor tewerkstelling van mensen die elders op de arbeidsmarkt moeilijk aan een job geraken (sociale inschakelingscoöperatie).

Collectif (SCIC)’ (Fraisie, 2008). Deze sociale coöperaties breken het coöperatief model als ledenorganisatie open en richten hun dienstverlening op de ruimere gemeenschap. Eveneens interessant zijn de horizontale en verticale netwerken van coöperaties (respectievelijk consortia en confederaties) die de ontwikkeling van coöperaties, ondersteunen en versterken.

- Ook het Verenigd Koninkrijk kende de jongste jaren een snelle groei van coöperaties in sectoren zoals duurzame energie, gezondheids- en welzijnszorg en kinderopvang. De belangrijkste exponent van de coöperatieve sector, *CooperativesUK*, een ledenorganisatie van coöperaties, federaties van coöperaties en ondersteuningsstructuren voor de coöperatieve sector in het Verenigd Koninkrijk – wordt in haar promotie van het coöperatief model gesteund door de Britse overheid. Zowel door de vorige Labour-regering als door de huidige *Coalition* onder leiding

van de Conservatives. In het Verenigd Koninkrijk bestaat geen eenvorming statuut voor coöperaties. Verschillende juridische vormen komen voor coöperatief ondernemen in aanmerking.

- In Zweden zijn coöperaties een van de belangrijkste private alternatieven geworden voor de publieke voorziening van kinderopvang (Pestoff, 1995). Een gelijkaardig beeld zien we in Frankrijk (Defourny & Nyssens, 2008). De Zweedse coöperatieve kinderopvangmodellen inspireren wereldwijd (zie o.a. Coontz & Esper, 2003). Zweden kent ook een sterke traditie van huisvestingscoöperaties (Pestoff, 1991, 1998) alsook van coöperaties van gehandicapten voor het beheer van hun ‘persoonlijke assistentiebudgetten’ (Van Hauwermeiren, 2010). *Coompanion* en haar regionale ontwikkelingsagent-schappen monitoren en ondersteunen de ontwikkeling van coöperaties in Zweden. Zweedse coöperaties nemen over het algemeen de vorm van een

‘economische vereniging’ aan. Ondanks de benaming gaat het om een heuse ondernemingsvorm.

- Finland kende sinds de economische recessie van de jaren 1990 een boom van coöperatief ondernemen. Coöperaties stonden er al sterk in traditionele sectoren zoals financiën en landbouw, maar de jongste jaren werden meer dan 3000 nieuwe coöperaties opgericht in rurale gebieden zowel als steden, in de sfeer van de maatschappelijke dienstverlening en de nutsvoorzieningen. De confederatie van Finse coöperaties (*Pellervo*) monitort deze ontwikkelingen en ondersteunt ze ook programmatisch. In Tampere werd met steun van Pellervo en de Finse overheid een *Centre for Co-operatives* opgericht dat ontwikkelingen in het coöperatieve veld wil ondersteunen. Met het project ‘*Enterprising Together*’ wil de Finse overheid het gezamenlijk ondernemen verder stimuleren.

9 INZICHTEN

1. Coöperaties zijn organisaties die volgens een bedrijfseconomische logica worden geleid ten dienste van hun leden.

De bestudeerde coöperaties gaan allemaal voor efficiëntie met als doel een optimale prijs-kwaliteitsverhouding voor hun leden. Door schaalvoordelen en onderhandelingsmacht kunnen ze betere prijzen bekomen voor inputs. Door beroep te doen op ‘welwillend kapitaal’ (cf. infra), hoeven ze geen hoge winstmarges te creëren. Eigen vermogen wordt bovendien in belangrijke mate opgebouwd door winstinhouding. De bestudeerde Italiaanse, Britse en Zweedse coöperaties met een non-profit karakter kunnen daarenboven beroep doen op giften en subsidies, alsook op vrijwilligerswerk van leden. Dit laatste verlaagt de personeelskosten, ondanks het feit dat het personeel goede arbeidsvoor-

waarden heeft (cf. infra). Door bureau-cratistische procedures te vermijden, een lagere loonspanning en een meer horizontale arbeidsdeling worden de personeelskosten verder laag gehouden. Een lager personeelsverloop zorgt ook voor een meer efficiënte besteding van personeelsmiddelen.

2. Coöperaties zijn ‘ledenorganisaties’, maar de toegang tot lidmaatschap is niet noodzakelijk beperkt tot ‘aandeelhouders’.

In traditionele coöperaties is aandeelhouderschap de toegang tot lidmaatschap. In consumentencoöperaties en coöperaties die zich richten op kwetsbare groepen differentieert men tussen verschillende categorieën aandeelhouders waarbij het mogelijk is voor een klein bedrag aandeelhouder te wor-

den. Aldus houden ze rekening met de draagkracht van de leden. In *CDS* en *RCH* bijvoorbeeld betalen de leden-bewoners (in de traditie van de Britse consumentencoöperaties) respectievelijk 5 en 1 Britse Pond voor een ‘aandeel’. In de Italiaanse coöperaties bedraagt het minimumaandeel 25 Euro.

In ‘*multistakeholdercoöperaties*’ worden meerdere types van leden als dusdanig erkend, en wordt de band tussen lidmaatschap en aandeelhouderschap los geknipt. Ze erkennen ‘leden’ op basis van meerdere vormen van ‘bijdragen’ die ze aan de coöperatie leveren. Naast aandeelhouderschap kan het gaan om het betalen van een bijdrage of prijs voor geleverde diensten, het werken voor de coöperatie als betaald personeelslid of als vrijwilliger, het geven van een gift of renteloze lening, het inbrengen van roerende of onroerende goederen. De leden hebben allen controle en medezeggenschap over de coöperatie. In de wet op de Italiaanse sociale coöperaties, de Franse ‘*sociétés coopératives d’intérêt collectif*’ en de Ca-

nadese 'solidarity cooperatives' worden zo bijvoorbeeld verschillende types van stakeholders als 'leden' onderscheiden volgens hun verschillende bijdrage aan de coöperatie. *SPES* en *Progetto92* tellen werknemers, sociale organisaties, vrijwilligers, een coöperatie van verpleegkundigen en een type-B sociale coöperatie tot hun leden. *Sunshine Care*, *Lilith* en *Landelijk Dienstencoöperatief* leggen de controle over de dienstverlening in handen van cliënten. Ook *JAG* vertrouwt controle op de dienstverlening toe aan de cliënten en hun wettelijk vertegenwoordigers, en legt ook heel veel werk en verantwoordelijkheid bij betrokken vrijwilligers.

3. Sociale coöperaties kunnen rekenen op welwillend kapitaal.

Coöperatief kapitaal is goedkoper dan extern kapitaal gegeven dat de investeerders - die vaak, maar niet altijd - ook een gebruikersrelatie met de coöperatie hebben, niet om speculatieve redenen in de coöperatie investeren, maar omwille van een persoonlijke of maatschappelijke betrokkenheid op de coöperatie. Een lagere (tot zelfs zero) *return on investment* wordt aanvaard voor coöperaties waar leden een groot gebruikersbelang bij hebben, die een hoge gemeenschapswaarde hebben, die ingebed zijn in een goed georganiseerde belangengemeenschap of levensbeschouwelijke gemeenschap, of die een initiatief betreffen dat anders sowieso in belangrijke mate op vrijwilligerswerk en liefdadigheid zou steunen. Een hogere en marktconforme *return on investment* wordt verwacht van investeringen die zich eerder op commercieel terrein begeven (Brown, 2008).

De investeerders-leden van alle onderzochte coöperaties in de domeinen van zorg en sociale huisvesting zijn tevreden met geen of een zeer beperkt dividend op kapitaal. Winsten worden in alle onderzochte cases (in belangrijke mate) ingehouden om kapitaal op te bouwen en worden verder geïnvesteerd in de dienstverlening. Met name in de werknemerscoöperaties *Ecopuur*, *Lilith*, *Landelijk Dienstencoöperatief*, *Coop Hope* en *Sunshine Care* worden ze besteed aan

een betere verloning, omkadering en opleiding van het personeel. Coöperaties onderhouden met hun aandeelhouders ook langdurige relaties en nemen vaak in hun statuten bepalingen op die beperkingen opleggen aan uittreden en scheiden. De statuten van alle onderzochte (Vlaamse) coöperaties hebben dergelijke bepalingen.

De meeste onderzochte coöperaties kunnen ook rekenen op renteloze of lage rente leningen en op overheids-subsidies. De buitenlandse cases bij wie een 'asset lock' is ingebouwd (wat betekent dat ze bij ontbinding hun resterend kapitaal aan een gelijkaardig doel moeten besteden) genieten ook van giften (zowel publieke als private).

4. Coöperatie werkt 'empowerend'.

Door samen verantwoordelijkheid op te nemen en een aanbod te creëren dat niet door for profits of door de (lokale) overheid aangeboden wordt, creëert men een dienstverlening die complementair is aan deze die door for profits of de (lokale) overheid wordt aangeboden, zet men dienstverlening naar hun eigen hand, of versterkt men de eigen werking. Zweedse ouders ontwikkelden kinderopvangcoöperaties die volgens een specifieke opvoedingsmethode werkten die elders niet werd gevolgd (Peeters, 2008, 2009, 2010; Vamstad, 2007). Zorgcoöperaties ontwikkelen een dienstverlening die niet door andere spelers op de markt of door de overheid wordt aangeboden (Deller et al., 2009; Fisher, Rainer & Baines, 2010; Girard, 2002; McCarthy & Mueller, 2009; Pestoff, 1991, 1995, 1998, 2003; Pickin et al., 2004; Scott et al., 2004). *JAG* stelt mensen met een meervoudige functiebeperking in staat hun persoonlijke assistentiebudgetten optimaal te beheren en te besteden. *Coop Hope* ontwikkelt een alternatieve, niet-gemedicaliseerde en patiëntgeoriënteerde methodiek. *Sunshine Care* biedt een cliëntgeoriënteerde aanpak die sterk verschilt van de for profit- en publieke dienstverlening in de gemeente. *Ecopower* was pionier in het investeren in lokale projecten voor duurzame energie in Vlaanderen, *Eno Energy Cooperative* is dit in Finland. Directe investeringscoöperaties als *Eco-*

power en indirecte investeringscoöperaties als *Limburg Wind* zorgen ervoor dat lokale gemeenschappen kunnen delen in de opbrengsten (winst, gebruik) van de projecten waarin geïnvesteerd wordt.

Door hun leden vorming te geven om taken in het bestuur of in de praktische ondersteuning van de werking van de coöperatie op te nemen, ontwikkelen hun leden - en met name deze uit de kansengroepen - vaardigheden die ze anders niet zouden ontwikkelen en die elders in de samenleving van pas komen. Dit is met name het geval in de oudercrèches waar ouders mee participeren in de werking van de coöperatie, maar ook bij de huisvestingscoöperaties *CDS* en *RCH*. In *CDS* en *RCH* staan tweede graadscoöperaties in voor de ontwikkeling van woningprojecten, de afwikkeling van alle financiële aspecten (inclusief het innen van de huur) en de opleiding en professionele ondersteuning van bewonerscoöperaties (primaire coöperaties). In de bewonerscoöperaties zorgen huurders zelf voor het beheer en onderhoud van de woningen en gemene delen in hun woonwijk. Dankzij hun opleiding in vergadertechnieken, sociale vaardigheden, managementvaardigheden en hun technische vorming binnen de coöperatie, en dankzij hun praktijkervaring in het beheer van de bewonerscoöperatie, ontwikkelen ze vaardigheden die hen toelaten onder meer op de arbeidsmarkt aan de slag kunnen gaan. De werknemers van de tweede graadscoöperatie *RCH* zijn huurders van haar sociale woningen.

5. Coöperatie is een manier om economische democratie te realiseren.

Leden van coöperaties worden betrokken in de besluitvorming. In kleine coöperaties zijn alle leden lid van het bestuur. In grotere werkt men met systemen van (getrapte) vertegenwoordiging. In coöperaties waar men én een Raad van Bestuur heeft én een Algemene Vergadering, is het de Algemene Vergadering die de leden van de Raad van Bestuur verkiest of bekrachtigt. Het stemrecht wordt telkens losgekoppeld van de kapitaalsinbreng. Principi-

pieel geldt 'een man – een stem'. In de Vlaamse coöperaties en de Italiaanse sociale coöperaties geldt dat bepaalde categorieën van leden verhoudingsgewijze meer stemrecht hebben dan andere, maar hier staat een plafonnering op voor de Vlaamse erkende coöperaties en voor de vennootschappen met sociaal oogmerk. Ook de Italiaanse sociale coöperaties kennen een plafonnering van het stemrecht. Hierdoor vermijdt men meerderheidsaandeelhouders, maar houdt men er toch rekening mee dat categorieën van leden die kleiner in aantal zijn, maar een groot belang hebben bij/in de coöperatie voldoende stem hebben.

Bij *CDS* en *RCH* houdt men strikt vast aan het principe van 'een man-een stem', maar heeft men een ander mechanisme ontwikkeld om de verschillende belangen in balans te houden. Men werkt er met verschillende stemcolleges. Elk type lid is gelijk vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur en heeft daarin gelijk stemrecht. Aldus worden alle belangengroepen in het bestuur vertegenwoordigd. Binnen elke categorie heeft elk lid eveneens gelijk stemrecht en moet er een consensus zijn. Dit moet ervoor zorgen dat bestuursbeslissingen door alle ledencategorieën gedragen worden. Leden van om het even welke categorie kunnen bestuurders uit om het even welke categorie kiezen. Aldus zijn bestuursleden verantwoording verschuldigd aan alle leden.

Door aan een bepaalde ledencategorie het voorzitterschap of ondervoorzitterschap toe te kennen, of door coöptatie van bestuursleden door andere bestuursleden toe te laten, kan men de stem van één (of meer) categorieën zwaarder laten doorwegen.

De meeste onderzochte coöperaties hebben naast leden ook 1 of meer experts in het bestuur.

Leden van grotere coöperaties worden ook langs andere wegen uitgebreid geïnformeerd over de werking van de coöperatie, via leden-nieuwsbrieven (zoals bv. bij *Ecopower*, *RCH*, *CDS*), websites, jaarverslagen. *RCH* en *CDS* organiseren ook regelmatig tevredenheidsmetingen bij hun leden en rapporteren in hun jaarverslagen en nieuwsbrieven uitgebreid over de samenstelling van de huurprijs. *Ecopower* hanteert een uniforme prijs voor al haar klanten en com-

municerde recentelijk transparant over de stijging ervan. De coöperatie nodigt haar leden, die overigens niet verplicht zijn energie van de coöperatie te kopen, uit haar prijs te vergelijken met deze van andere energieproducenten.

6. Coöperatie tussen coöperaties werkt versterkend.

Ondernemingen (dit kunnen coöperaties zijn, maar ook zelfstandigen en vrije beroepen, non-profitorganisaties of andere ondernemingen), versterken hun werking door samen te werken in tweede graadscoöperaties. Ze realiseren verdere schaalvoordelen en dragen in belangrijke mate bij tot de professionalisering en de financiële realiseerbaarheid en de opschaalbaarheid van de initiatieven van de onderliggende leden. Door opleiding en ondersteuning van leden van de primaire coöperaties kunnen deze laatste kostenbesparend en empowerend werken (cf. supra). Het is coöperatief ondernemen in het kwadraat. Zo bijvoorbeeld in de huisvestingscoöperaties *RCH*, *CDS* en *HSB Riksförbund*. Ook in de energiesector wordt het een traditie om met tweedegraadscoöperaties te werken. Ze zijn in staat om op een professionele en kostenefficiënte wijze nieuwe ontwikkelingen te realiseren, gunstige overeenkomsten met lokale overheden af te sluiten en gunstige leningvoorwaarden te bekomen van banken en private financiers.

SPES en *Progetto92* zijn, net als veel Italiaanse (sociale) coöperaties, lid van consortia die in een groter geografisch gebied eenzelfde dienstverlening aanbieden, of in eenzelfde beperkter gebied een complementair dienstenaanbod realiseren. Ze besteden ook elk jaar 3% van hun winst (belastingvrij voor schenker en ontvanger) aan een onderling fonds dat de ontwikkeling van nieuwe (sociale) coöperaties financieel en met professioneel advies ondersteunt. Ook wanneer de coöperatie zelf ophoudt te bestaan, gaan haar overblijvende activa naar het mutueel fonds. In Zweden en het Verenigd Koninkrijk bestaan coöperatieve ontwikkelingsagentschappen die, vaak met co-financiering van de overheid, nieuwe coöperatieve ontwikkelingen ondersteunen.

7. Coöperatie voor een hoge kwaliteit van de arbeid.

Onderzoek (Depedri, Toria & Carpita, 2010; Vamstad, 2007) wijst het uit en de interviews met vertegenwoordigers van werknemers- en multistakeholdercoöperaties bevestigen het: een goede verloning, opleidingsmogelijkheden en inspraak zorgen voor een grote arbeidstevredenheid. In de meer horizontale structuren worden innovatieve voorstellen op vlak van arbeidsorganisatie of productontwikkeling sneller geformuleerd en opgepikt. In werknemerscoöperaties is er een sterke afstemming tussen de waarden van de coöperatie en het personeel wat zorgt voor een sterke motivatie. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede, maar resulteert ook samen met de andere gunstige arbeidsvoorwaarden in een hogere arbeidstevredenheid en een lager personeelsverloop. Ook het feit dat leden – met name in kinderopvang- en zorgcoöperaties – mee bijdragen tot de productie van de dienstverlening, hierdoor het werk verlichten en maken dat de beroepskrachten zich kunnen concentreren op hun professionele kerntaken verhoogt de arbeidstevredenheid. De Italiaanse zorgcoöperaties steunen in belangrijke mate op input van vrijwilligers. Dit kunnen familieleden van cliënten zijn, maar ook mensen die geen direct persoonlijke relatie met de coöperatie hebben, maar zich uit maatschappelijk engagement hiervoor willen engageren. Zie ook volgende paragraaf.

8. Coöperatie voor een hoge kwaliteit van de dienstverlening.

Een kwaliteitsvolle dienstverlening tegen een zo laag mogelijke prijs is de alpha en de omega van coöperaties. Diverse onderzoeken (o.a. Bessmer & Peterson, 2007; Fisher, Rainer & Baines, 2010; McCarthy & Mueller, 2009; Nolan, 1997; Peeters, 2010, 2009, 2008; Pickin et al, 2004; Rowlands, 2008; Scott, 2004; Thériault et al., 2010; Vamstad, 2007) bevestigen dat de kwaliteit van de diensten in coöperaties minstens even goed is als in non profit associaties en in de publieke sector, en beter dan in de for-

profit sector. De ledenenquêtes van *CDS* en *RCH* tonen een grote ledentevredenheid aan.

In eerste instantie zorgt een gemotiveerd personeelscorps voor een kwalitatieve dienstverlening (cf. supra). Maar ook leden-consumenten/-cliënten dragen bij tot de kwaliteit van de dienstverlening. Door hun bijdrage aan het bestuur van de coöperatie en aan andere manieren van communicatie tussen de coöperatie en haar leden (ledenbladen, nieuwsbrieven, ledenenquêtes,...) geven ze uiting aan hun verwachtingen en oriënteren ze de dienstverlening. Door zelf mee de handen uit de mouwen te steken zorgen ze ervoor dat het personeel zich aan haar kerntaken kan wijden, dat het werk voor het personeel lichter wordt gemaakt, en dat een humaan karakter aan de dienstverlening kan worden toegevoegd. In *CDS* en *RCH* maakt het feit dat huurder-bewoners verantwoordelijk gesteld worden voor het beheer van hun eigen woningen de kwaliteit van het onderhoud van de woningen beter en de buurt socialer. In *JAG*, evenals in *Sunshine Care* en *Coop Hope*, is het feit dat controle en zeggenschap over de dienstverlening in handen gelegd wordt van cliënten/patiënten een belangrijke factor van cliëntentevredenheid. In *SPES* en *Progetto92*, zorgen vrijwilligers voor een humanisering van de dienstverlening en laten ze toe dat personeelsleden zich toespitsen op de inzet van hun professionele expertise. Zo schakelt *Progetto92* onder andere studenten van de universiteit van Trento in als nachtoppas in de residentiële opvang van kinderen in nood. In ruil ontvangen ze gratis woonst. Ze zijn met enkele studenten samen verantwoordelijk voor de nachtopvang van

telkens een vijftal kinderen. Om toegelaten te worden tot dit vrijwilligerswerk worden ze streng geselecteerd. Ze worden ook intensief begeleid door de beroepskrachten die zelf ook stand-by zijn in geval van nood. In *SPES* vervullen vrijwilligers vooral complementaire taken die er vooral op neer komen de buitenwereld in het tehuis binnen te brengen.

9. Overheden zijn partners.

Coöperaties in de domeinen van (gezondheids)zorg en maatschappelijke dienstverlening kunnen niet zonder steun van overheden. Overheden scheppen het wettelijk kader waarin ze kunnen opereren, maar kopen ook diensten aan en bepalen en controleren de criteria waaraan aanbod en aanbieders dienen te voldoen, verstrekken prijs- of loonsubsidies, verlenen toegang tot investeringsfondsen die slechts een bescheiden *return on investment* vragen, kennen fiscale of sociale gunstmaatregelen toe, ondersteunen pilootprojecten enzovoort.

De onderzochte coöperaties in de zorg en de sociale huisvesting hebben allen overeenkomsten met (lokale) overheden om diensten te verstrekken tegen gesubsidieerd tarief of via directe betalingen (waarbij cliënten een budget van de overheid ter beschikking krijgen om zorg aan te kopen). *Sunshine Care* ontvangt haar inkomsten grotendeels uit directe betalingen van het Departement Gezondheid aan zorgbehoevenden. *RCH* en *CDS*, ontwikkelen hun woningprojecten op gemeentelijke gronden. Ook *HSB Riksförbund* kan rekenen op overheidssubsidies (tot 99% van

de projectkost, indien de ontwikkeling past in een gemeentelijk plan en de coöperatie zich laat onderwerpen aan een gemeentelijke audit). *Lilith* en *Landelijk Dienstencoöperatief* werken met het systeem van dienstencheques.

In *SPES* en *Progetto92* stellen overheden gebouwen ter beschikking om de dienstverlening in te verstrekken.

Ecopower en *Limburg Wind* hebben gemeenten en provincies als partner en genieten eveneens van overheidssubsidies. *Duwolim*, is een middenveld initiatief dat de steun en het vertrouwen geniet van de provincie Limburg en Limburgse gemeenten. De Finse gemeente Eno heeft zelf geïnvesteerd in een van de drie verbrandingsinstallaties voor houtschilfers op haar terrein die ze vervolgens aan *Eno Energy Cooperative* in beheer heeft gegeven. De Finse sociale zekerheid financiert projecten van *Coop Hope*.

Uiteraard is overheidssteun steeds gebonden aan de regelgeving op het mededingingsrecht.

Wat de fiscale en sociale gunstmaatregelen betreft, dient opgemerkt dat coöperaties met een sociaal doel en een 'asset lock' (de gemeenschapsondernemingen in het Verenigd Koninkrijk, de Zweedse coöperatieve verenigingen met een non-profit karakter en de Italiaanse sociale coöperaties) ook als onderneming kunnen genieten van fiscale gunstmaatregelen en giften en vrijwilligerswerk kunnen aannemen. In België zou dit in theorie ook mogelijk (moeten kunnen) zijn voor (coöperatieve) vennootschappen met een sociaal oogmerk, maar hier is nog beleidswerk aan de winkel.

Referenties

BESSMER J. & PETERSON R. (2007), *Housing cooperatives and health. A study of the relationship between cooperative living and physical and emotional health* (www.ica.coop).

BLISS N. (ED) (2009), *Bringing democracy home*. Report published by the Commission on Co-operative and Mutual Housing.

BROWN J. (2008), *Community Investment. Using Industrial and Provident Society Legislation*. Co-operatives UK.

CAIRNCROSS L. ET AL. (2002), *Tenants managing: an evaluation of tenant management organizations in England*. Oxford Brookes University ODPM.

COATES A., VANSTEENBERGE J. & DENEF M. (2008), *Juridische aspecten eigen aan de onderneming in de sociale economie, Onderzoeksdeel I: Onderzoek juridische statuten*. Universiteit Antwerpen, Steunpunt werk en sociale economie, 127 p.

COOPER M. & RODMAN M.C. (1994), 'Accessibility and quality of life in housing cooperatives' *Environment & Behaviour*, 26(1): 49-70.

DELLER S., HOYT A., HUET B., SUNDARAM-STUKEL R. (2009), *Research on the Impact of Co-operatives*. University of Wisconsin.

DEPEDRI S., TORTIA E.C. & CARPITA M. (2010), *Incentives, job-satisfaction and performance: empirical evidence in Italian social enterprises*. Euricse Working Paper Series 012/10.

FISHER J., RAINER M. & BAINES S. (2010), *Personalisation of social care and health. A co-operative solution*. University of Manchester/Co-operatives UK.

GIJSELINCKX C., COATES A. & DENEFF P. (2011a), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Onderzoeksrapport*. Onderzoek gefinancierd door het VIONA-programma beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie. Leuven: HIVA-K.U.Leuven i.s.m. UALS.

GIJSELINCKX C., COATES A. & DENEFF P. (2011b), *Coöperatieve antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. Synthese*. Onderzoek gefinancierd door het VIONA-programma beheerd door het Departement Werk en Sociale Economie. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.

HUBERT, A. ET AL. (2010), *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf

MCCARTHY D. & MUELLER K. (2009), *Organizing for Higher Performance: Case Studies of Organized Delivery Systems*. The Commonwealth Fund.

MERTENS S. & DUJARDIN A. (2008), *Vennootschappen in de sociale economie: een statistisch profiel*. E-note 6 van het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen HIVA-K.U.Leuven i.s.m. Chaire Cera, CES-ULg.

NOLAN J.E. (1997), *Examination of the quality of life among older adults living in rural cooperative housing*. PhD Dissertation, Ohio: Ohio State University.

PEETERS J. (2010), 'De Oudercrèches in Frankrijk' In: Vandenbroeck M., *Pedagogisch management in de kinderopvang*. Amsterdam: SWP.

PEETERS J. (2009), 'Lessen uit de vermarkting van de kinderopvang' *Alert*, 35(5), 31-37.

PEETERS J. (2008), *De warme professional, kinderbegeleid(st)ers construeren een professionaliteit*. Gent: Academia Press.

PICKIN D.M. ET AL. (2004), 'The impact of a general practice co-operative on accident and emergency services, patient satisfaction and GP satisfaction' *Family Practice*, 21: 180-182.

ROWLANDS R. (2008), *Forging mutual futures – co-operative and mutual housing in practice. History and Potential*. University of Birmingham Centre for Urban and Regional Studies.

SCOTT J.C. ET AL. (2004), 'Effectiveness of an Group Outpatient Visit Model for Chronically Ill Older Health Maintenance Organization Members: a 2-year randomized trial of the Co-operative Health Care Clinic' *Journal of the American Geriatric Society*, 52: 1 463-1 470.

THÉRIAULT L., LECLERC A., WISNIEWSKI A.E., CHOUINARD O. & MARTIN G. (2010), 'Not just apartment building: residents' quality of life in a social housing cooperative' *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1): 82-100.

VAMSTAD J. (2007), *Governing Welfare: The third sector and the challenges to the Swedish Welfare State*. University Dissertation from Mid-Sweden University, Östersund.

VAN DIJK G. & KLEP L.F.M. (2005), *Als de markt faalt. Inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

VAN OPSTAL W., GIJSELINCKX C., DEVELTERE P. (EDS) (2008), *Coöperatief ondernemen in België: theorie en praktijk*. Leuven: ACCO.



Caroline Gijssels is doctor in de sociale wetenschappen en onderzoeksleider aan het Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving (HIVA – K.U.Leuven), een multidisciplinair onderzoeksinstituut van de Katholieke Universiteit Leuven. Ze voert en begeleidt er onderzoek naar coöperatief ondernemen, sociale economie en civiele maatschappij.



Cera STEUNPUNT COÖPERATIEF ONDERNEMEN

CONTACT

Het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen draagt bij aan de verdere ontwikkeling van coöperatief ondernemen. Het maakt samen met de Cera Leerstoel 'Social Entrepreneurship', die gevestigd is aan het Centre d'Economie Sociale van de Universiteit van Luik, deel uit van het Cera Expertisecentrum Ondernemen.

Meer informatie:

Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen
Philipssite 5 bus 10
3001 Leuven

België

Tel: + 32 16 27 96 18

Fax: + 32 16 27 96 91

lieve.jacobs@cera.be

www.cooperatiefondernemen.be



Cera Steunpunt
Coöperatief ondernemen

CHAIRE Cera en 'Social Entrepreneurship'

CONTACT

De Chaire Cera en 'Social Entrepreneurship' is een onderzoeks- en onderwijsinstituut dat in de schoot van het Centre d'Economie Sociale van de HEC-Ecole de Gestion van de Universiteit van Luik werd opgericht en gefinancierd wordt door Cera. De leerstoel heeft tot doel het ondernemen en het management in de sociale economie te ondersteunen via onderzoek en onderwijs. In het kader van het Cera Expertisecentrum Ondernemen werken de onderzoekers van de Chaire Cera nauw samen met het Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen.

Meer informatie over de Chaire Cera vindt u op de website van het Centre d'Economie Sociale:

www.ces.ulg.ac.be



VIONA ("Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek")

CONTACT

VIONA ("Vlaams Programma Strategisch Arbeidsmarktonderzoek") is een beleidsgericht onderzoeksprogramma. Het heeft tot doel wetenschappelijke kennis te verzamelen over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de sociale economie om aldus de kwaliteit van de beleidsbeslissingen te verhogen. Het is een initiatief van de Vlaamse Overheid en de Vlaamse sociale partners. De algemene lijnen worden uitgezet door de Stuurgroep Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, die bestaat uit de bevoegde administraties, beleidsadviseurs en sociale partners. Het VIONA-programma wordt gecoördineerd door het Departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid.

www.werk.be/onderzoek

